



某年春季，某个刚进入服装零售领域、经营销售年轻女装的品牌，自上年十二月份进入商场几个月以来营业额一直处于低迷状态。在这种情况下，我们首先参观了其在几个主要商场里的卖场，发现其病症为：卖场内款式杂乱、主题不明确，且缺乏清晰的品牌定位。品牌的整体风格较素雅，属乖巧类型的小女生风格，但个别款式又较成熟，适合三十多岁的中层上班族穿着。整个店铺内没有明确的色系，也没有明确的主题，而且货品很不饱满，三四十平米的卖场内只有四十几款货品，店铺内显得缺乏细节、空洞。又由于适逢春季，其他品牌刚上新货，色彩饱满、货品丰富，更加衬托得该品牌显得很薄弱。

我们派专人在其几个具代表性的店铺内站店、统计客流平均数值，分析发现：年龄在 20-29 岁的客群约占 65%，年龄在 30-39 岁的客群约占 20%，年龄在 15-19 岁的客群约占 15%。通过对其销售数据进行分析发现：可爱风格的款式占到热销款式中最大的比例，尤其是几种版型的泡泡袖、A 字型孕妇装、高胸线、松身的版型，都是热销的元素，而且这一风格当时在市场上还没有强有力的竞争对手。该品牌进驻的均是中档价位商场的少女馆，比邻的品牌有 Only, Vero Moda, Ebase, 依恋, 爱格, 欧时力, 是典型的 20-29 岁年龄段客群购物集中区域。这些顾客多与母亲或三两好友一起逛街，她们较看重款式与价格，对做工和质量并不是非常重视。这些人多以学生和刚参加工作的小白领为主，大部分属于“月光族”。她们对高价位的货品购买力并不很强，但对流行的接受速度很快，换季衣服淘汰得也很快，属典型的低价位多品种消费习惯，因而价格的上限需要严格控制，新款式的上货频率要求比较高。

开方下药

通过一系列的市场调查研究，首先，我们为其调整目标顾客群定位，以可爱风格的混搭少女装作为该品牌的主体风格。去除掉成熟款式定位的模糊区域，以及偏中性款式定位的模

糊区域，将定位集中锁定于 20 岁至 29 岁顾客群，风格锁定于受日韩影响的、可爱味道十足、较素雅的少淑风格。

其次，根据店铺及网点的实际面积大小，规定上市货品不少于 80 个品种，每一个半月更新一次大部分货品，保留十分之一热销款用其他颜色或面料进行翻单。

第三，零售价控制在衬衫不高于 299 元，针织衫不高于 349 元，牛仔裤不高于 449 元等等，从而倒推生产成本的上限控制。色彩在春夏当季确定为浅粉色系、宝蓝色系、桔黄色系三个主打亮彩色系，在款式细节上增加印绣花、蕾丝、特殊款式的纽扣、各种水洗效果的处理等等，货品种类上增加裤袜、皮带、项链等服饰配件的搭配，以使卖场丰富饱满。

后续跟踪

定位调整后的货品销售状况明显好转，在两个月内销售额攀升了一倍多，并仍在持续增长中。在商场中的卖场位置也被调整到了较好的地段，出现了很多回头客，品牌定位及货品风格得到了消费者和市场的广泛认可。

待该品牌销售持续增长至夏末，在多方面原因影响下，企业的领导层开始出现更多想法。在肯定了可爱风格的少淑装定位的同时，仍坚持要将一定比例的货品年龄定位上调至 30 岁以上的年龄层。导购、销售反馈回来的意见也一再肯定了少淑产品在市场受到的认可，只是有少部分年龄较大的客群对少淑可爱风格的产品接受起来有一定难度。于是，在冬季货品开始启动时，货品定位又再度调整回跨越 20 至 30 岁以上两个年龄层，货品的风格也出现两种自相矛盾的定位。致使到了冬季后，店铺内货品明显又回到了原来的水平，款式杂乱，主题不清。从十二月开始，销售额明显下滑，品牌在经历了夏、秋两季的热卖后，销售额又回落至最初的起点上。

该企业存在的问题是：品牌定位方向始终摇摆不定，企业领导层缺乏清晰的思路，既想得熊掌又想得鱼，对于市场的反馈意见不去分析取舍地采纳，而是一味地被市场牵着鼻子走。

致使原本已经对品牌有一定认知度的顾客开始对该品牌产生怀疑，对品牌所售卖的商品开始产生混淆，既没有留住老顾客，又失去了对新顾客的吸引力。

本集小结：

品牌定位应该是通过产品、销售终端、经营管理等方方面面，整体体现出来的富有浓郁的个人风格、气质、文化、精神层面的一件完整作品，从始至终品牌应该讲的是同一个故事。品牌零售商应把自己的品牌定位于为一个特定类型的目标顾客群服务，任何一个品牌都不可能兼顾所有市场层面的客群。

虽然在实际的销售过程中，真正购买品牌商品的客户群体会比定位的面积更宽，年龄跨度会比定位的更大，人群的购买力会比定位的更高或更低，但是寻找一个清晰准确的定位是每一个品牌或零售商区别于其他品牌而立足于市场竞争所必需的。产品必须要抓住品牌的主流客户群，作为销售的终极目标。

一个买手的时尚工作手记(第二集)

时间：2008-10-30 15:35 文字选择：[大](#) [中](#) [小](#)

诊断：

某个多年经营外贸出口的服装企业，为抢占市场占有率，近年来转向投资国内休闲装市场。由于常年经营外贸出口，企业与许多成衣加工厂保持着良好的合作伙伴关系。企业的掌舵人受到买手理念的启发，于06年初成立了成衣采购部，将其加工厂资源优势发挥于虚拟经营模式之中，进军国内激烈竞争的休闲装零售品牌市场。

由于企业多年来处于供货链上游的批发环节，对于零售管理，特别是零售环节中货品和资金的管理缺乏专业常识。在开季时，企业中没有任何部门能够把下一季将要采购的货品数

量做明确的计划，也没有把将要发生的资金使用情况做明确的预算。这个缺陷在其零售终端只发展到十几家时还不明显，但随着企业零售终端的快速扩张，诸多问题也就一一地暴露出来：

首先，由于未能针对其零售终端的消化能力而将进货数量进行有效的规划，成衣采购员只是随进货、随买单，导致在某一段时间内库存数量过于庞大而远远超过了其市场的消化能力，过量库存遗留到下一季变成了无效库存积压，从而连锁反应到资金的低效率流转；

其次，由于缺乏对资金使用情况的预算，当货品大批量买进的时候，现金流短缺的问题浮出水面，对供货商拖欠货款的现象越来越严重。长此以往，使原本有着良好合作关系的供货商开始变得退缩，有些供货商表示不愿再继续合作下去的意愿；而且，由于没有详细的预算计划监控整体的费用支出情况，使得财务部门对资金的使用效率无法进行有效地评估。以此恶性循环，现金流越短缺，货品的供应就越得不到保障；销售效率越低下，货品周转速度就越慢；旧货库存越来越庞大，而应季货品却跟不上。

这个问题根源在于，企业掌舵人对于买手的理解仅仅停留在采购的层面。虽然企业设置了成衣采购部门，以为引进了所谓的“买手”制度，但没有设置相应的商品企划、物流计划和财务预算职能，这里的成衣采购人员仍然只是传统概念的“采购员”，并没有实现买手职能的转变。

开方：

首先，鉴于之前出现的现金流短缺问题，建议其关闭了几家经营效率较低的店铺，以提高资金的使用和周转效率。

然后，我们对其去年一整年的销售状况进行了分析，将全年度的货品生产量和资金使用状况作了详细的计划。根据实际销售状况的季节性波动，在预留了一个半月的生产周期后，将其上半年的每个月里分别分配了 11.8%、6.8%、7.5%、9.3%、7.6%、8.2%的生

产数量投入比例，以及分别是 12.5%、7%、6%、8%、6%、8.7%的资金投入比例。

为保证应季时能够有随时可使用的资金用于追订热销款，我们在做完整个预算后，又从整体预算中保留了 20%的资金用于即时追单计划。由此，开季生产数量投入计划比例为 9.4%、6%、6.4%、7.2%、6.1%、5.7%，资金投入预算比例为 10%、6.3%、5.1%、6%、4.8%、6.1%。

最后，当全年生产计划和资金预算基本成型后，在财务总监的协助下，我们一起对现金流进行了测算。以现金流通的一个完整循环周期为 5 个月和全额货款回收率为 75%作为基数，保证每月期初帐面现金余额在一定的最高值和最低值之间，将生产计划和资金预算又作了局部的调整。

后续跟踪：

计划的拟定得到了企业掌舵人和财务总监的充分认可，并积极配合实施。在预算计划的指导下，财务部门对采购的评估监督变得有据可依。但成衣采购主管由于自身知识水平及管理水平的限制，对预算计划无法正确理解和执行，仍顽固持有旧式采购员观念，经多次沟通并无明显改善。成衣采购部门工作程序仍按传统采购模式进行，既无进度安排，也无量化管理。虽然有着详细周密的计划，但受实施者个人水平局限，导致执行力度薄弱。预算计划未能得到有效应用，企业现金流和物流问题没有得到明显改善。

本集小结：

零售与批发的本质就在于现金流和物流的不同。

在一般情况下，批发不需要大量周转用资金，货品随着批发售出即买断结算了，对于资金的使用属于低风险运作。批发的物流也是随着货物大批量售出而清仓的，不存在零售的货物流通风险。

而零售很不同，货品的售出需要很长的周期，如果在商场，货款的结算更会滞后三或四个月，这就需要企业对于物流和现金流有非常周密的计划，不谨慎的操作会导致非常严重的后果。这个案例中的企业对于货品和资金的管理只停留在做外贸批发的水平，如果缺乏计划，企业很有可能会被某一季生产过剩的货品拖垮，案例中所描述的现象即体现了这个道理。

一个买手的时尚工作手记(第三集)

时间：2008-10-30 15:38 文字选择：[大](#) [中](#) [小](#)

诊断：

某日，与多年前的老雇主会面。闲聊之间，他透露些许工作中遇到的难题。

经他描述，目前公司有导购和销售人员经常反映店铺内的相似品种零售价相差很大，与市场上定位相近的其他品牌比较，相似品种有的货品价格高很多，有的货品价格却低很多。这样一来，同品种的几个不同货品的销售业绩就集中在最低价位的货号之间，而价位偏高的货品销售状况就很惨淡。很有意思的现象是，起初他们怀疑是否是款式、品质、做工的问题，但这些货品经折扣降价后居然卖得相当好。由此，我详细向他了解了公司零售价格制定的方法。

原来，受传统的以生产加工为导向的思维模式影响，他们只是简单地将生产成本乘以固定的加价率，即得出零售价格。这种方法是现今国内服装企业普遍使用的定价公式，其优点在于计算方法简单易操作；缺点在于，这种以生产成本为基数而制定的零售价格并不一定符合市场的客观需求。

由于销售部门对不合理的零售价反馈意见日渐强烈，总经理也意识到价格制定存在问题，于是提出调整定价工作的步骤流程，将定价工作分解为若干个步骤。即由各个部门分别对货品提出建议零售价，这几个部门包括销售部、市场部、产品部、生产部乃至财务部，然后再综合所有人的意见，取中间值定零售价格。

这个方法一经开始实施，便暴露出很多问题：首先，这样的定价工作流程过于复杂，不仅需要由专人负责将同一份定价文件在各个部门间传送，还需要数据统计人员再将数据汇总；其次，由于大部分人都是以自己的个人消费习惯判定零售价格，在提出建议零售价时就会出现好几个超低价格，当取平均值定零售价时，数值总是显得过低。这样的做法不仅没有使零售价制定的工作变得更加合理，而且还造成了人力资源的严重浪费，最后只能是事倍功半。

开方：

产生这些问题的根源在于没有人真正懂得价格构成的因素，始终没有找到问题的症结所在。制定零售价除了要参考成本、毛利率这两个固定指标外，同时还要考虑到消费者的弹性需求及市场的弹性需求。在我向这位老雇主介绍了科学的方法步骤后，他听取了我的建议，随即采取了行动。

首先，他们对市场上近似定位品牌的近似品种的零售价进行了调研，归纳数据作为定价参考依据，再根据市场的实际需求制定零售价框架结构。

例如，若他们的产品与竞争对手相比有很大优势，比方说，他们的款式更新颖时尚或功能性更强，就将价格定得比竞争对手高些，以争取更高的利润空间；若他们的产品与竞争对手相比没有太大的优势，比方说，大家都有差不多的款式，就将价格制定得比竞争对手低些，以更优势的价格取胜。

由此，经过一番对市场零售价的调查研究，并比较了自己的货品之后，他们对牛仔裤货品制定了 499、399、349 元三个价格档差，以不同时尚度的款式、不同难度的加工工艺作区分；针织长袖上衣制定了 369、269、199 元三个价格档差，同样以款式的时尚度和工艺难度对应档差中的不同价位（下表为当时他们初步拟定的零售价框架结构）。当价格框架制定完成后，由工艺师傅或产品部门核算出单品的成本，用预期零售价减去生产成本、推算出毛利率，然后将所有货号毛利率累加起来取平均值，扣除掉折扣调价将会损失的部分利

润，检验毛利率是否能够达到预期的毛利率指标，最后再对毛利率过低的单品零售价进行微观的调整。

后续跟踪：

这样定价后的商品价格层次分明，市场反应良好，受到导购和销售人员的一致认可。经过一段试行，货品零售价格的市场适应性使得产品适销对路，低、中、高价位的商品都相应产生了畅销品，整体销售效果也有明显改善。

本集小结：

这里所介绍的是以市场需求为前提的定价方法。消费者的需求直接左右着消费市场的供求关系，在零售业中，并不是质优价廉的商品就一定会有市场。在购物的过程中，消费者有自己心目中的性价比，款式、时尚度、功能性、品牌知名度等等综合因素会削弱消费者对于材料、品质、价格的判断。大部分消费者并不会像我们服装专业人士那样，具备面辅料成本知识、加工工艺技术常识等。因此，以生产加工成本为先决条件而制定零售价格，并不会讨好消费者，也不符合市场需求。

来源：服装销售与市场

发表评论

一个买手的时尚工作手记(第四集)

时间：2008-10-30 15:39 文字选择：[大](#) [中](#) [小](#)

诊断：

某服装品牌企业由生产加工女式羊绒大衣发展而来，早期主要靠代理商、加盟商拓展零售网络。近年来陆续开了一些自营专卖店，建立起一支从产品开发到销售、物流的零售团队。原先工厂的生产旺季是每年的1~7月，而一年中的其他时间就成了工厂的淡季。为了降低

工厂经营成本，在淡季时间里，工厂也安排一些春夏季的女式套装和衬衫产品的生产，一方面利用了淡季时的闲置资源；另一方面也使自营专卖店的货品丰富饱满起来。起初这种做法收到了很好效果，营业额有明显提升；但两三个季节下来，库存也增加得很厉害，而且统计库存与销售的比例并对比毛利率后发现，实际的销售效率非常低。

该公司的总经理找到我们寻求帮助。我们对其整个春夏季货品的销售过程进行了跟踪调查，发现其货品管理存在很多问题：

其一，在二月初时，一些浅色面料的裤装就已经送抵店铺，而到了五月末，又莫名其妙地陆续上了一些深色套装；其二，本来应该是夏季的畅销产品，却在七月初时才陆续上柜，导致这些货品只卖了短短半个多月就开始了打折促销；其三，在二月初时，有 20%的春季长袖衬衫和 40%的夏季短袖衬衫的大货已经到了物流中心，而剩余 80%的春季长袖衬衫又迟迟未出货，春季货品的上市无法形成整体效果，短袖衬衫又由于入库得太早无法上市，大量占用仓储资源，使仓储、物流的效率都很低。

为了追根究底找到真正的问题所在，我们从物流部门一直追查到生产车间。从该工厂的生产计划部门了解到，面料工厂为了控制流水线生产成本，每季做生产计划时总是先安排浅色面料的染色，然后再安排深色面料的染色。这样一来，浅色面料的裤装就最先被送到店铺，而深色的货品只能向后顺延。夏季货品的滞后也是由于当时工厂接到一批外销订单，内销货品的生产就被停滞了下来，直到七月初时才完成生产出货。衬衫的问题同样是出在工厂环节，由于一些款式的长袖和短袖衬衫用的是相同面料，工厂在做生产计划时就将这些产品同时安排上线生产，从而导致春季长袖衬衫还没上齐就上了一大批的夏季短袖衬衫。

以生产效益为目的的工期安排与终端零售的季节销售需求的不匹配，是这家企业出现销售效率低下现象的根本原因。

开方：

在与该公司负责人商讨了调整措施之后，我们在相关部门的协助下，开始着手在几个环节进行调整：措施一，在产品开发完成，确定款式封样并确认生产数量后，我们针对销售季节的需求，协助生产部门将全盘货品的预计交货日期制定出来。上货计划具体到每周时间，交由生产部门按照生产周期倒推排下生产计划。如此，以零售的季节变化需求为源头，反向安排生产计划，使生产利益服从于零售利益，扭转原先由生产支配零售的被动局面。

措施二，为防止外界因素干扰内销货品的生产进度，出现外销订单与内销货品生产冲突，在同时赶交期的情况出现时，指定由工厂厂长安排分出两至三条生产线专供自营专卖店货品的生产，并同外销订单一样设置了奖惩制度，以此保证专卖店货品的准时保量供应。

措施三，该品牌除在自有工厂生产大部分货品外，还有一部分货品靠外发加工厂协作生产。这是由采购部门进行订单跟进完成的，这部份货品的交期本身不存在太多问题，我们只是加强了这部分外发加工与自有工厂生产的产品同步进行计划的工作，目的是使货品在上市时能够保持整体性和同步骤上货。

后续跟踪：

经过一段时间的试行，有些措施在实施的过程中多多少少受到了来自其他方面的阻碍，并不是所有的措施都有很好的后期配合。但在交货期方面仍体现出了较大改善，至少四分之三货品的上货时间已经能够配合零售的季节需求。半年之后，统计汇总经营效益数据发现，在整体产量没有明显增幅的前提下，零售部分的营业额提高了 30%，当年库存也缩减了比较大的比例。

本集小结：

在激烈的市场竞争中，能否打赢服装零售之战，准确把握季节的销售时机是至关重要的。消费者是不会以全价购买过季商品的，除非是有特殊场合穿着的需求。如果货品不能够在最恰当的时机出现在店铺里，错过最好的销售机会就只有通过折扣促销等手段将货品进行消

化。销售效率低下、毛利率降低、库存积压等问题是必然结果。因此，是以工厂的利益为前提去安排生产计划，还是以季节销售需要的上柜时间为前提去安排生产计划，这个答案是显而易见的。

编者按：随着行业分工细化和行业技能专业化的发展，有很多人关注到了“买手”这个行当。本刊从 2006 年 10 月开始，推出“海归”买手姚晓云女士的系列专栏《买手，是怎样的一双手》，对买手在不同阶段和结构中的作用、买手工作中的计划和采买销售数据的监控、反应，买手的策略以及国内买手的现状与未来等话题作了持续探讨，引发了一大批服装企业的追踪热评，大家都对买手及买手专题培训产生了强烈的兴趣。不过，究竟什么是买手？买手能干什么？我们还需要经过更详细的案例来体会。

今天，品牌商、经销商、代理商、零售商无不希望拥有更强势的产品结构，有更能决胜终端的超级武器。而买手，也许就是你的秘密武器。

来源：服装销售与市场

发表评论

一个买手的时尚工作手记(第五集)

时间：2008-10-30 15:40 文字选择：[大](#) [中](#) [小](#)

诊断：

去年春季接到一个童装品牌的案子，原本客户对我们的要求是从买手的角度，针对其原有的市场推广方案进行调整，从而达到宣传与销售更有效率的配合。随着服务的逐渐深入，我们渐渐发现该企业市场推广效果欠佳的原因并不单纯是技术层面的问题，其内部管理严重脱节，物流、陈列、市场推广部门之间缺乏有效的沟通，从而导致大部份宣传工作和货品的进展无法同步进行。

陈列与物流的不同步体现在：大部分时间里，尤其是新货上市的阶段，陈列人员并不了

解货品上市的进度。他们不清楚什么时间将要有什么样的货品到达店铺，从而无法进行新货上市前的陈列准备工作。他们只有到了店里，针对店铺的现有状况进行调整，这使得陈列工作非常的被动。陈列部门曾尝试过制作陈列手册，但由于不了解货品上市的进度和分配，陈列手册中组合搭配的货品大部分都无法如期兑现，以至于陈列手册被丢到了一边，成了店里多余的一份垃圾文件。同样，由于不了解产品开发的主题故事，橱窗的设计制作也总是滞后半个月至一个月。

市场推广与物流的不同步体现如下：某年公司推出某种新型功能性产品时，推广新产品的杂志、报纸广告都已经大力度地铺开，并投入了大笔的资金，但产品却滞后了两个多月才上市。很多顾客失望而归，对该品牌的忠诚度也大打折扣。另一个例子：应销售部门的需要，市场推广部曾经专门策划过几次商场里的特卖活动，但由于物流部门没有收到特卖活动的信息，特卖货品没有及时调度到位，使得特卖未能达到预期效果。

这家公司的问题是零售系统缺乏完整的管理，各个部门虽然尽职尽责地扮演着他们的角色，但由于高层管理人员没能将各个环节串接起来，使得在终端体现出来方方面面的不协调现象。

开方：

经过与该公司总经理的几次深入接触后，我们互相交流了各自的想法并提出了建议，随即决定将服务项目进一步深入开展。我们花了一个月的时间对各个部门相关人员进行了访谈调查，了解他们现行的工作方法和各个环节信息流通制约的原因。

在第二个月里，我们针对其品牌及市场特点，为其制作了一年的货品上货进度计划、市场推广计划、各季度橱窗主题制定，以终端市场的角度将各个环节串接起来，作为一个完整的市场运营计划进行考量。

此外，我们在其原有的物流部门与产品部门每周固定的碰头会议之外，为其增设了陈列

与市场推广人员参与会议的环节，以使产品开发、生产进度和物流分配的信息在公司内部有效地流通。在我们的共同参与下，虽然每次会议的时间比以前延长了半个至一个小时，但是信息沟通的效率明显增强。陈列人员有效地获得了产品开发和货品上市的信息，市场推广人员也可以根据货品的生产及流通情况适时地安排促销特卖以及新产品推广等活动。在为其进行项目服务的同时，我们还不间断地向各个层面的管理人员灌输整体运营的观念。

后续跟踪：

经过几个月的努力，该公司初步取得了对各个部门全盘调度管理的效果，零售服务系统管理步骤基本理顺。虽然总经理原本对零售管理的整体化运营并无太强的意识，但经过我们将近半年时间的合作，他已经具备了一定的常识并在主观意识上充分予以了重视。在他的带动下，公司各个部门对新措施积极有效地进行配合，这使得这次的服务项目效果显著并在企业内部长期保留下来。

本集小结：

在终端零售环节，消费者所能够看到的是品牌整体运营的最终实施效果。零售服务系统的整体性带给消费者的，是方方面面细心周到的完整购物体验，而不是简单地体现在某一件购买回家的商品上。大量洋品牌已进驻中国市场，如果以单一产品进行纵向比较，我们的国产品牌并无多少劣势；但以品牌的推广策划、店面形象、陈列更新、导购服务等等进行综合水平的横向比较，我们不得不承认成功的洋品牌们在终端管理综合水平上比我们国内品牌要技高一筹，我们也不得不承认他们为消费者提供了更加周到的服务和更加有诱惑力的购物体验。

一个买手的时尚工作手记(第六集)

时间：2008-10-30 15:41 文字选择：[大](#) [中](#) [小](#)

诊断：

时装周期间，偶遇几位业界知名女装品牌的物流和营销总监，参观完展会大家索性共进晚餐，席间谈及许多专业话题，同行间开始相互交流与切磋。在众多话题之中，最能引起广泛兴趣并产生争议的是：作为一般服装零售品牌的运作规律，应该多久上一次新货？新货与旧货多长时间周转一次？同一批新货品应该在店铺里停留多久才撤柜？大家各抒己见，却未能出现某一个公认合理的结论。有的意见说一个季节至少应该有两个上货波段，因而全年度的库存应该有三至四个周转，也就是说每一个季度应该有一次存货的更新；也有人辩论说企业库存周转率越高越表明经营的高效率，还列举了国外品牌如 H&M、绫志公司旗下的几个品牌都是 3~4 周就上一次新货，也就是说一年有 12~16 次新货上市，其折扣处理滞销品的速度也很快，所以库存周转效率要远远高于国内大部分品牌。大家激烈讨论，听上去各方意见都很有道理。

库存周转率 = 年营业额

平均月库存额

销售周期（以现有存货还能维持几周的销售）

= 存货数量 / 周销售数量

库存周转率和销售周期的标准指数应该是多少？这并没有唯一标准，应依照品牌定位或企业经营模式不同而不同。请看下表：如果以女装为例，低价位年轻定位女装品牌的快速时装是通过量化销售而积累利润，并非以高质量的产品和服务取胜，因此实现库存的尽量快速周转应该是该类品牌运作的主要目标，如欧时力、Vero Moda、Only、依恋、艾格、Ebase 等都属于这类品牌，库存周转率应该尽量达到一年 6~8 个周转，销售周期应该控制在 6~8 周之内；而一些中高档价位的成熟女装成衣品牌，是通过提供顾客周到细致的服务、销售高品质的产品、以相对较高的品牌附加值赚取利润，而非以数量取胜，如宝姿、安姬奥、白领等，这种类型的品牌，过快的库存周转会导致品牌贬值等负面影响，因而其库存周转率应控制在一年 3~4 个周转，销售周期应为 12~16 周。

开方：

针对这一课题，我们特别关注了几个国内服装零售品牌的现有货品流转状况。应该说，市场上除了较年轻的几个品牌外，大部分国内大众成衣品牌的货品流转效率都比较低。在这些企业中，多数能做到一年库存有两个多的周转，只有少数能达到三至四个周转；部分品牌仍保持一年两次订货会、也就是一年上两次新货的做法，大部分品牌都已经改为将春、夏、秋、冬分开四个波段上货；销售效率较高的企业，销售周期能够控制在四个月以内（16周），大部分销售效率较低的企业，销售周期能够长达四至六个月（16~24周）。

目前，大家的普遍做法是：每个季节组织一次订货会，也就是一年四次新货上市；每个季节一次性生产，一次性销售；在销售的过程中既没有补货环节，促销折扣的措施也很不及时。反映最突出的现象是：新货上市后，热销款很快就卖断货了，只剩下滞销款挂在店里缓慢地消化着。连续几个月，店里货品和陈列一成不变，导购没有积极性，货品周转效率低下，资金流转速度缓慢。如果想要达到货品周转效率与赢利能力相匹配的管理水平，这些企业的库存周转能力都有待提高。

如何提高货品流转效率，这需要综合管理水平的提高，需要研发、生产、买手、物流、销售等各个环节的有力配合，以及各方面软、硬件的整体配套。由于篇幅有限，这里就不将这一话题进行展开讨论。

后续跟踪：

经过了自 90 年代以来的初期发展和资本的原始积累阶段，现在很多服装零售企业已经具备了一定规模，如何继续发展、挖掘企业更大潜力已经成为这些企业面临的主要瓶颈。多数企业把拓展市场、更快地铺设大量网点、走多品牌道路作为主要战略方向。如果盲目追求网点数量和覆盖面积只会使低效率网点受到机械地复制，经营效率不但不会提高，有时反而会降低。如果企业把工作重点放在如何提高货品周转效率和经营效率上，也就是练好内功，

这样发展的潜力势能将远远大过通过盲目复制低效率网点所带来的低利润率。

本集小结：

企业在不同阶段应该有不同的发展任务和战略目标。当处于拓展期时，扩张是企业发展的首要战略；但当扩张到一定规模后，如何提高效率和管理水平，应该成为企业更深入思考的发展战略。

来源：服装销售与市场

发表评论

一个买手的时尚工作手记(第七集)

时间：2008-10-30 15:42 文字选择：[大](#) [中](#) [小](#)

诊断：

有位好友在网上开了个专卖高档服饰配件的小店，因为进货渠道很特殊，从一开张生意就相当红火，经常货到后很快就卖空了。一天，当我们闲聊起她的开店体会时，她提起了补货的问题。按照常规的做法，她每天都要对货品进行清点，将快要卖断的货品进行补货。她最头疼的问题是，有时货补来后反而卖得很慢了，结果成了库存；有时补来的货又不够，卖不了几天就又断了货。她每天要花一半的时间盯着这些货品，却还总是出问题。她感叹说：“补货其实挺难的，我现在只有凭经验慢慢地摸索。”当我问她如何计算补货数量时，她似乎也没什么方法，我问她：“为什么这个货补 20 件？那个货补 100 件？”她只是说：“这个卖得很好，应该需要 100 件吧！”

补货是买手工作中最重要的职能之一，其诀窍在于“数量”和“时机”之间巧妙的配合。如果补

得太慢了，不仅销售会出现断档，而且补货到了店里已经过季，就变成了库存积压；如果补得数量太多了，留到季末还没卖完，只能打折处理；这其中的技巧很值得仔细推敲。

开方：

下面举例某品牌夏季产品补货计算方法：

第一步，首先我们收集几个主要基础数值，见下表：**A** 累计销售数量（自上货日起）、**B** 库存数量（店铺+中心仓库）、**C** 上柜日期。第二步，以上柜日期 **C** 计算出销售周 **D**，也就是迄今为止该货品已经上柜卖了 **D** 周，然后用累计销售数量 **A** 除以销售周 **D**， $A/D=E$ ，这样就计算出该货品平均每周的销售数量 **E**。第三步，用库存数量 **B** 除以平均每周的销售数量 **E**，即得出剩余库存销售周 **F**， $B/E=F$ ，**F** 数值说明了余下的存货还能卖几周。有了 **F** 数值做参考就很容易分析出是否需要补货、需要补多少数量的货，以及按照工厂或供货商的补货速度，追加订单是否来得及。

A B C D E F G H

货号 销售 库存 上柜日期 销售周 平均每周销售数量 库存销售周 至八月初存货情况 建议补货数量

245 302 745 3/12 8 38 20 228

246 342 1,276 3/18 7 49 26 588

247 691 1,312 4/02 5 138 10 -552 1000

248 479 502 3/26 6 80 6 -640 1200

假设上表中的四个货号都是夏季短袖产品，自陆续上货以来已经分别销售了 5~8 周时间。不难看出，245 和 246 两个货号的存货还足够再卖 5 个月以上（20 周/26 周），也就是说足够支撑到夏季销售结束，暂时可以不考虑补货。247 和 248 两个货号的存货分别还能再卖 2 个半月和 1 个半月（10 周/6 周），假设现在是 5 月初的话，保守预测当卖到 6 月初时，这两个货品就有可能陆续出现断码。买手预期该货品能够销售到 8 月初，电脑计算出以现在的销售速度到 8 月初时的缺货数量 G：分别为 552 和 640 件。在与供货商交涉了生产周期，确认追加订单能够保证在四周之内兑现后，买手决定对 247、248 两个货号进行补货。由于自 3 月份以来气温始终不高，夏季产品销售高峰还未真正到来，买手预期进入夏季后对短袖产品将会有更大的需求量，于是将 2 个货号的补单数量 H 分别放大到 1000 件和 1200 件。

这里需要注意的是，新上货品最开始的销售经常是不太稳定的。一般在应季的前提下，观察销售和决定是否补单的最好时机应为新品上市 2 周后，这个时间段所反映的数值会趋于稳定并具有一定代表性。如果没有其它因素的影响，这时的数据可以作为买手的补货参考。

后续跟踪：

虽然我的朋友开的是个小店，货品流通的数量也远不及大型连锁品牌零售商的多，但补货的原理是相通的。听到此处，她也不由得连连赞叹说：“这真的是很科学！有了这套方法，我就可以很有把握地补货了，还能监控销售进度呢！”不过我还是一再向她强调，即使有着各种统计数据的支持，也不应该盲目地过分依赖数据和电脑统计。服装销售的高低潮经常会受各种外界因素的影响，如气候的反常、广告推广带动的热销、流行趋势的短暂影响、重大社会事件等等……

例如在 10 月份，如果气温降得比较晚，大衣上柜几周后销售仍然低迷，这时过早地采取降价处理，会导致气温恢复正常后出现缺货现象。买手在考虑补单时，应当把各种外界因素进

行综合地考量，结合经验，针对之后几周的市场趋势走向，采取适当适时的应对措施。

本集小结：

买手工作的诀窍在于通过适当适时的补货使畅销款最大化，从而优化库存结构。当然对滞销款的处理也必须及时有效，这样才能做到促进货品的快速流转。但是，在什么时间点、补多少数量的货，这完全取决于各个品牌的市场特点以及品牌零售商自身的物流效率，不能简单地套用任何公式。不过有一个规律是可以遵循的：越是快速变化的时尚年轻品牌，补货速度越要快，补货的数量越要适度；经典保守的品牌，补货的节奏可以操作得相对慢一些，补货的数量也可以根据实际情况相对放大一些（如文章中表格所应用的例子）。

编者按：随着行业分工细化和行业技能专业化的发展，有很多人关注到了“买手”这个行当。在此，本刊特别推出“海归”买手姚晓云女士的系列专栏，以案例形式，对买手在不同阶段和结构中的作用、买手工作中的计划和采买、销售数据的监控与反应、买手的策略等等话题作持续解析。

今天，品牌商、经销商、代理商、零售商无不希望拥有更强势的产品结构，有更能决胜终端的超级武器。而买手，也许就是你的秘密武器。